

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Características Relacionais do Trabalho e o *Engagement*:
O Papel Mediador das Necessidades Psicológicas Básicas.**

Ana Margarida Xavier Prazeres

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho
e das Organizações)**

2018

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Características Relacionais do Trabalho e o *Engagement*:
O Papel Mediador das Necessidades Psicológicas Básicas.**

Ana Margarida Xavier Prazeres

Dissertação Orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho
e das Organizações)**

2018

Agradecimentos

Este trabalho não ficaria completo sem o agradecimento a todos aqueles que me ajudaram a concretizá-lo.

À Professora Doutora Maria José Chambel pelo conhecimento transmitido e disponibilidade no esclarecimento de todas as minhas dúvidas. Agradeço também à Professora Doutora Vânia de Carvalho, pela compreensão e apoio prestados.

À Faculdade de Psicologia e a todos os professores que me acompanharam ao longo destes anos, sempre disponíveis e atenciosos.

Aos meus colegas, sem os quais a experiência não teria sido tão enriquecedora.

Aos meus amigos pelo exemplo, compreensão, apoio e carinho incondicionais, muito obrigada! Sem vocês, nada faria sentido.

Ao meu marido e restante família, por todo o amor e compreensão.

Por nunca me deixarem só, à minha mãe e irmão. Vou amar-vos todos os dias.

Índice

RESUMO	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUÇÃO	4
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
2.1. Características relacionais do trabalho	7
2.2. <i>Engagement</i>	9
2.3. A relação entre as características relacionais do trabalho e o <i>engagement</i>	10
2.4. Necessidades psicológicas básicas	12
2.5. A relação entre as características relacionais do trabalho e as necessidades psicológicas básicas	14
2.6. O efeito mediador das necessidades psicológicas básicas	15
2.7. Modelo conceptual	17
3. MÉTODO	17
3.1. Amostra	17
3.2. Procedimento	18
3.3. Medidas	18
3.4. Métodos de análise de dados	20
4. RESULTADOS	20
4.1. Análise fatorial confirmatória	20
4.2. Estatística descritiva e correlações	21
4.3. Teste de hipóteses	22
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	24
6. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	26
7. CONCLUSÃO	27
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

“Tornar os outros mais felizes e melhores é a mais alta ambição, a esperança mais elevada, que pode inspirar um ser humano”

John Lubbock, 1923, p.202-203 em Grant, 2007

Resumo

O presente estudo foi concebido com a finalidade de testar a relação entre os efeitos psicológicos das características relacionais do trabalho — o impacto pró-social percebido, o valor social percebido, e o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho — e o *engagement* dos trabalhadores, e se a satisfação das necessidades psicológicas básicas, tal como definidas na Teoria da Autodeterminação, têm um papel mediador nesta relação. Pesquisas iniciais mostram que a satisfação das necessidades de autonomia, competência e pertença medeiam a relação entre recursos laborais e o *engagement*. No entanto, a relação entre as características relacionais do trabalho, que podem ser recursos laborais, nunca foram analisadas em relação à satisfação das necessidades psicológicas básicas. O modelo foi testado numa amostra constituída por 762 oficiais, sargentos e soldados do Exército Português. O século XXI trouxe novos desafios para as organizações militares portuguesas, o que torna particularmente importante compreender como promover o bem-estar destes trabalhadores. Os resultados confirmaram que, o impacto pró-social percebido está positivamente associado ao *engagement* dos militares portugueses, e que essa relação é totalmente explicada pela satisfação das necessidades de competência e autonomia. Contudo, contrariamente aos resultados obtidos em estudos recentes, a relação entre valor social percebido, o compromisso afetivo com os beneficiários e o *engagement* não se revelou significativa. Adicionalmente, a relação entre o valor social percebido e as necessidades de competência e pertença, contrariamente às hipóteses colocadas, revelou-se negativa, o que levanta questões a serem esclarecidas futuramente. Por fim, a relação entre o compromisso afetivo com os beneficiários e a satisfação das necessidades psicológicas básicas, não se mostrou significativa. Este estudo providencia um contributo à investigação no campo da satisfação das necessidades psicológicas básicas, como um mecanismo subjacente promissor no incremento da energia e entusiasmo dos trabalhadores. Complementarmente, suporta a importância da conceção de funções, tarefas e papéis com potencial para a criação de ambientes de trabalho capazes de beneficiar os outros e promover o contacto com esses beneficiários, por forma a satisfazer essas mesmas necessidades. Implicações práticas são discutidas, destacando a necessidade de melhor compreender a dinâmica social neste contexto.

Palavras-chave: características relacionais do trabalho, impacto pró-social percebido, valor social percebido, compromisso afetivo, satisfação das necessidades psicológicas básicas, *engagement*.

Abstract

This study was designed to test the relationship between relational job characteristics psychological effects — perceived pro-social impact, perceived social worth and affective commitment to beneficiaries — and work engagement and to find if basic psychological need satisfaction, as defined within Self-Determination Theory, mediate this relation. Early research has shown that basic need satisfaction for autonomy, competence, and relatedness mediates the relationship between job resources and engagement. However, the relationship between relational job characteristics which may be job resources, have not been studied or examined in relation to basic psychological need satisfaction. This model was tested in a sample of 762, officers, sergeants and soldiers of the Portuguese Army. The 21st century has brought new challenges for Portuguese military organizations, that makes particularly important understand how to promote the well-being of these workers. Results confirm that perceived pro-social impact is associated with militaries' engagement, and that relation is fully accounted by basic need satisfaction for competence and autonomy. However, unlike recent studies, the relationship between perceived social worth and affective commitment to beneficiaries with the work engagement is not significant. Furthermore, the relationship between perceived social worth and basic psychological need for competence and relatedness, contrary to the assumptions made, is negative, which raises future issues to be clarified. The relation between affective commitment to the beneficiaries and basic psychological need satisfaction was not significant. The current study adds to the researching point at need satisfaction as a promising underlying mechanism for the improvement of workers' enthusiasm and energy. In addition, it supports the importance of designing tasks and roles with the potential to create work environments that can benefit others and promote contact with those beneficiaries, in order to meet those needs. Practical implications are discussed by highlighting the need to better understand the social dynamics in this context.

Key words: relational job characteristics, perceived pro-social impact, perceived social value, affective commitment, basic psychological need satisfaction, engagement.

1.Introdução

As organizações modernas esperam que os seus trabalhadores sejam proativos, demonstrem iniciativa, sejam responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional, e se

comprometam com elevados padrões de *performance*. Para que tal aconteça, é fundamental que trabalhem com energia, dedicação, e sejam absorvidos pelo seu trabalho, isto é, revelem *engagement*.

O funcionamento ótimo dos indivíduos e experiências positivas em contexto de trabalho são questões chave do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos (Warr, 2007). Por forma a atrair, reter e promover o bem-estar e *performance* dos trabalhadores, as organizações devem ser capazes de desenhar funções e ambientes de acordo com a satisfação das suas necessidades (Grant, Fried, Parker, & Frese, 2010).

O grau de satisfação das necessidades psicológicas básicas, tal como definidas na teoria da Autodeterminação (SDT; Ryan & Deci, 2000), está dependente, sobretudo, dos aspetos estruturais e sociais do ambiente. No contexto de trabalho, diversos estudos focaram o contributo dos gestores e clima organizacional para a satisfação dessas necessidades. Mais recentemente, o papel das características do trabalho, definidas à luz do Modelo das Exigências-Recursos (JD-R; Bakker & Demerouti, 2007) foi examinado (e.g., Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Para compreender a relação positiva entre os recursos laborais e o *engagement* dos trabalhadores, através do processo motivacional, os investigadores do modelo JD-R remetem para SDT (Deci & Ryan, 2000) que postula a existência de uma relação indireta através da satisfação das necessidades psicológicas básicas.

Nas últimas quatro décadas, a investigação sobre o *job design* desempenhou um papel crítico na construção da ponte entre a teoria e a prática. Teorias proeminentes, tais como o Modelo das Características do Trabalho (JCM; Hackman & Oldham, 1976), estimularam grande parte da investigação na área. Contudo, a crítica aponta para o facto dessas teorias não refletirem o impacto das alterações na natureza do trabalho nas organizações, resultantes da transição de economias industriais para economias de serviços e do conhecimento (Grant et al., 2010), e do rápido desenvolvimento das tecnologias da informação, comunicação, transportes e serviços. Por forma a capturar essas importantes e rápidas mudanças, os teóricos do trabalho começaram a redesenhar as teorias de *job design*.

Grant (2007), propôs a existência de uma arquitetura relacional que possibilita aos trabalhadores terem impacto na vida dos beneficiários do seu trabalho, assim como, o estabelecimento de laços com esses beneficiários através dos contactos estabelecidos que vão traduzir-se a nível psicológico, no impacto pró-social percebido, no valor social

percebido e no compromisso afetivo, que revelaram relações positivas e significativas com a motivação para beneficiar os outros (Grant, 2008a), contribuindo para o bem-estar dos profissionais. Segundo o Modelo da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989) a existência de relações sociais compensadoras e com significado podem atuar como um recurso laboral.

O Exército Português — enquanto ramo das Forças Armadas — além das alterações fruto das mudanças sociais e tecnológicas, sofreu outras transformações importantes que impactam diretamente na realidade destes profissionais. O Serviço Militar Obrigatório chegou ao fim em 2004, passando a existir em tempo de paz, o regime de contrato e o regime de voluntariado. Este acontecimento fez com que o crescente número de indivíduos que se alistavam no exército todos os anos diminuísse substancialmente. Surgem assim os militares como profissionais mais especializados em áreas específicas e, fruto da conjuntura económica, surgem militares que procuram apenas alguma estabilidade profissional e financeira (Malhão, 2010). O século XXI acarretou outro desafio para as Forças Armadas Portuguesas. Felizmente, em território nacional vivemos a um longo período de paz. No entanto, ter capacidade militar treinada para operações de combate, que se dedica maioritariamente a ações de apoio à sociedade civil e manutenção da paz, pode levar a que estas últimas estejam menos ligadas com as referências do exército (Castanheira, Chambel, Lopes, & Oliveira-Cruz, 2016) e associadas a monotonia, ambiguidade e ausência de significado (Krueger, 2008 cit. in Castanheira et al., 2016). Contudo, a dimensão relacional é relevante porque as interações sociais com colegas e com a sociedade civil é inerente as tarefas diárias que visam servir e proteger a comunidade (e.g., cooperação com os Bombeiros, Proteção Civil e Cruz Vermelha, treino e formação nas escolas e comunidade). Tarefas essas, com um forte impacto na vida de outras pessoas e que permitem estabelecer laços através dos contactos estabelecidos. Por conseguinte, torna-se pertinente o estudo das RJC neste contexto e o seu contributo para o bem-estar dos militares portugueses.

Pelos motivos explanados anteriormente, a presente dissertação procura analisar a ligação entre os efeitos psicológicos das RJC (i.e., impacto pró-social percebido, valor social percebido e o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho) e o *engagement* dos militares, e o papel explicativo das necessidades psicológicas básicas, uma vez que estas aparentam ser um resultado da introdução das RJC no contexto laboral.

Esta análise contribui para a literatura existente de diferentes formas. Primeiramente, visa colmatar a escassez de estudos empíricos que esclareçam quais os processos subjacentes à relação entre os efeitos psicológicos das RJC e o *engagement*. Investigações recentes demonstram que, a satisfação das necessidades psicológicas básicas, desempenham um papel explicativo entre os recursos laborais (i.e., autonomia da tarefa, aplicação de competências e *feedback* positivo) e o *engagement* (e.g., Van den Broeck et al., 2008). Contudo as RJC, que podem ser consideradas recursos, não foram estudadas em relação com as necessidades psicológicas básicas. Em segundo lugar, pretende contribuir para reforçar o pressuposto presente na SDT de que os recursos laborais promovem a satisfação das necessidades psicológicas básicas, cruciais para o desenvolvimento ótimo dos indivíduos em diversos contextos e, consequentemente, para a obtenção de *outcomes* positivos, quer para os trabalhadores, quer para a organização. A explicação acerca deste processo, avoluma o número de estudos recentes que ligam o JD-R e a SDT. Por último, procura providenciar suporte empírico relativamente à importância de ambientes de trabalho que promovam oportunidades para beneficiar outros e o contacto com esses beneficiários, no seio do exército que, pelos motivos explicitados anteriormente, enfrenta diversos desafios.

Na prática, é fundamental que o *job design* e as práticas de recursos humanos acompanhem as tendências mais recentes em prol do bem-estar dos trabalhadores e eficiência da organização.

2. Enquadramento teórico

2.1. Características relacionais do trabalho

Na generalidade, o *job design* refere-se à forma como as funções, tarefas, e papéis são estruturados numa organização e o impacto dessas estruturas nos indivíduos e grupos e, por conseguinte, nos resultados organizacionais. As teorias do *job design* ajudam teóricos e profissionais a descrever, explicar e alterar as experiências e comportamentos dos trabalhadores (Grant & Parker, 2009; Parker, 2014).

O JCM (Hackman & Oldham, 1976) tem sido um dos modelos mais presentes e influentes na investigação sobre o tema. Postula a existência de cinco características fundamentais associadas ao trabalho — identidade da tarefa; autonomia; significado da tarefa; variedade de competências; *feedback* do trabalho. Estas características influenciam

três estados psicológicos críticos — o significado do trabalho; a responsabilidade sobre os resultados; o conhecimento dos resultados. Por seu turno, estes estados psicológicos aumentam a motivação intrínseca, satisfação no trabalho e performance, enquanto diminuem o *turnover* (Hackman & Oldham, 1976; Parker, 2014).

Uma das principais críticas apontadas a este modelo é o facto de se centrar demasiado na arquitetura das tarefas, deixando à margem características do trabalho que têm vindo a ser mais salientes, nomeadamente, os aspetos sociais e relacionais do trabalho (Santos, Chambel & Castanheira, 2015).

Devido a uma mudança global de uma economia industrial para uma economia de serviços, as funções exigem cada vez mais interações com outras pessoas e trabalho em equipa. Ao observar estas mudanças na prática, investigadores descreveram características sociais do trabalho como o suporte social, a interdependência, a interação interpessoal e o *feedback* e as suas implicações para a obtenção de resultados individuais e organizacionais positivos (Grant, 2008b). Contudo, as funções não são desenhadas apenas com características sociais que permitem aos trabalhadores interagirem com outras pessoas, mas também com características pró-sociais que permitem aos trabalhadores beneficiarem outras pessoas (Grant, 2007).

Grant (2007) introduz um modelo conceptual que descreve como a arquitetura relacional do trabalho molda a motivação para beneficiar os outros e como essa motivação afeta os comportamentos (i.e., esforço, persistência e comportamento de ajuda) e identidade dos trabalhadores (i.e., autodeterminação, competência, valor social). De acordo com o autor “a arquitetura relacional do trabalho refere-se às propriedades do trabalho que modelam as oportunidades dos trabalhadores para se relacionarem e interagirem com outras pessoas” (Grant, 2007, p.396).

Esta arquitetura permite aos trabalhadores terem impacto na vida dos beneficiários do seu trabalho, assim como, possibilita o estabelecimento de laços com esses beneficiários através dos contactos estabelecidos que vão traduzir-se a nível psicológico, no impacto pró-social percebido, que constitui o grau em que os trabalhadores se “encontram conscientes do facto de as suas ações afetarem outros” (Grant, 2007, p.399), no valor social percebido atribuído ao seu trabalho que constitui “o grau em que os trabalhadores sentem que as contribuições do seu trabalho têm significado e são valorizadas pelos outros” (Grant, 2008b, p. 110) e no compromisso afetivo face aos beneficiários do seu trabalho que traduz “as preocupações e a dedicação em termos emocionais, face às pessoas ou ao grupos nas quais o trabalho produz impacto” (Grant, 2007, p. 401).

O significado da tarefa — característica do JCM — que tem influência no significado sentido, ou seja, no valor e significado do trabalho pode, por isso emergir das RJC (i.e., impacto pró-social percebido, valor social percebido e compromisso afetivo) (Parker, 2014). A oportunidade dos trabalhadores exercerem um impacto positivo na vida dos beneficiários do seu trabalho e de estabelecerem laços com os mesmos, permite que estejam mais conscientes dos efeitos das suas ações o que, por sua vez, beneficia quer o indivíduo quer a organização (Grant, 2007).

As relações estabelecidas em contexto laboral podem ser divididas em dois grandes grupos, as relações externas (por exemplo, no caso dos militares poderão ser as relações que se estabelecem com a sociedade fruto do seu trabalho) e as relações internas (por exemplo, relações criadas com as chefias e com colegas de trabalho) criando, assim uma arquitetura relacional (Grant, 2007).

O exército é uma instituição hierarquicamente bem definida e com regras e valores igualmente bem definidos (Auten, 1981), que salienta a disciplina, a exigência e o espírito de sacrifício. No entanto, também valoriza a camaradagem, espírito de equipa, o auxílio e respeito pelo próximo (Exército Português, 2018a). De um modo geral, os militares, têm por missão assegurar a defesa, serviço, qualidade de vida e bem-estar da sociedade civil (Exército Português, 2018b), isto é, tarefas com um forte impacto na vida de outras pessoas e que permitem estabelecer laços através dos contactos estabelecidos. Durante períodos de guerra, os militares envolvem-se em combate ou missões de paz que, embora perigosas e stressantes, relacionam-se com os valores de serviço, lealdade, dever, respeito, honra e integridade (Rahbek-Clemmensen et al., 2012). Durante períodos de paz, os militares envolvem-se em operações militares além da guerra desenhadas para promover a paz e apoiar as sociedades civis. Estas características fazem do exército uma instituição que possui muitas interações relacionais que valoriza.

Os motivos anteriormente explanados evidenciam a pertinência do estudo das características relacionais do trabalho neste contexto.

2.2. Engagement

Em resposta ao apelo da psicologia positiva surge o conceito de *engagement*, considerado um estado cognitivo-afetivo positivo, relacionado com o bem-estar no trabalho. Na sua formulação inicial o *engagement* foi considerado o polo oposto do *burnout* (Maslach & Leiter, 1997), podendo a sua avaliação ser efetuada através do *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach, Jackson & Leiter, 1996), bastando inverter os

resultados para conhecer o seu nível. Mais recentemente, a investigação empírica tem sugerido que, apesar de apresentarem correlações negativas moderadas entre si, as dimensões do *burnout* e do *engagement* se situam em contínuos distintos (Schaufeli & Bakker, 2004). Desta perspetiva, a avaliação do *engagement* requer uma medida específica, nomeadamente, a UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*, um instrumento de auto-relato, validado em diversas populações e países.

O *engagement* é caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção. O vigor traduz-se por elevados níveis de energia e resistência mental, em desejo e capacidade de investir esforço no trabalho e persistência mesmo face a dificuldades. A dedicação caracteriza-se por um sentido de relevância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio face ao trabalho. Por fim, a absorção assemelha-se a um estado de *flow* (Csikszentmihalyi, 1999) persistente, em que o indivíduo se concentra totalmente, perde a noção do tempo a passar e se deixa levar, feliz, envolvido com o trabalho (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Em suma, trabalhadores com elevados níveis de *engagement* trabalham arduamente (vigor), estão profundamente envolvidos (dedicação) e alegremente absortos (absorção) no seu trabalho.

Este estado bem-estar relacionado com o trabalho, pode fazer uma verdadeira diferença para os trabalhadores (e.g., emoções positivas incluindo felicidade, alegria e entusiasmo; melhor saúde física e psicológica; criação de recursos profissionais e pessoais) (Bakker, 2009 cit in. Bakker et al., 2008) e, conseqüentemente, oferecer às organizações uma vantagem competitiva (e.g., *performance*) (Bakker et al., 2008) contribuindo para a atividade económica e produtividade de um país, e para a felicidade e satisfação no trabalho da sua população (Schaufeli, 2017).

2.3. A Relação entre as características relacionais do trabalho e o *engagement*

Segundo o modelo JD-R, as características do trabalho podem ser classificadas em duas categorias: as exigências e os recursos laborais (Schaufeli & Taris, 2014). As exigências laborais são definidas como “os aspetos físicos, sociais e organizacionais do trabalho que requerem um esforço físico e psicológico contínuo associado a certos custos fisiológicos e psicológicos” (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001, p.501). Por sua vez, os recursos laborais são definidos como “aspetos psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho que podem: (1) reduzir as exigências laborais e os custos físicos e psicológicos associados; (2) promover o alcance dos objetivos organizacionais; (3) ou estimular o

crescimento e desenvolvimento pessoais” (Demerouti et al., 2001, p. 501). Adicionalmente, este modelo afirma que as exigências conduzem à tensão e a um processo de deterioração da saúde, enquanto os recursos iniciam um processo motivacional, de forma a que os trabalhadores experimentem *engagement*, desenvolvam condutas para atingir os objetivos e sintam bem-estar (Bakker & Demerouti, 2007). Além dos efeitos principais, o JD-R propõe a existência de efeitos de interação importantes, entre eles, o facto de os recursos poderem amortecer o impacto das exigências no *stress* dos trabalhadores. Isto significa que, os recursos, além de impulsionarem aspetos positivos, reduzem o efeito negativo de elevadas exigências laborais no *engagement* (Hakanen, Bakker, & Demerouti, 2005; Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). Na prática, isto implica que será mais eficaz proporcionar ou fomentar os recursos dos trabalhadores do que reduzir as suas exigências, já que reduzindo as exigências só se reduzem as consequências negativas, mas não se favorecem as positivas, no entanto, aumentando os recursos, é possível reduzir as consequências negativas e também aumentar as positivas.

Segundo o Modelo COR (Hobfoll, 1989) (cujo princípio básico se baseia na suposição de que as pessoas se esforçam para obter, conservar, proteger e desenvolver recursos — objetos, condições, características ou recursos energéticos valorizados pelos indivíduos) as relações sociais compensadoras e com significado podem atuar como um recurso. Sendo assim, as RJC (i.e., impacto pró-social percebido, o valor social percebido e o compromisso afetivo) podem desempenhar um papel importante na promoção do *engagement* dos trabalhadores, através de um processo motivacional (Schaufeli & Bakker, 2004).

O estudo das RJC de Grant (2007) em populações militares, foi realizado pela primeira vez por Castanheira e colaboradores (2016). A investigação estabelece uma relação positiva entre o impacto pró-social percebido, o valor social percebido e o *engagement* dos militares portugueses, e o efeito mediador da motivação pró-social.

A investigação empírica tem apoiado esta premissa ao revelar, em diferentes amostras, relações positivas entre os efeitos psicológicos das RJC e o *engagement* (e.g., Santos et al., 2015).

H 1 – O impacto pró-social percebido (H1a), o valor social percebido (H1b), e o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho (H1c) relacionam-se positivamente com o *engagement*.

2.4. Necessidades psicológicas básicas

O conceito de necessidades tem uma longa tradição na psicologia da motivação (Deci & Ryan, 2000) e na psicologia do trabalho e das organizações (Latham & Budworth, 2006 cit. in Deci & Ryan, 2000). Com o objetivo de compreender a energia e a direção do comportamento motivado, a SDT postulou que o funcionamento ótimo dos indivíduos depende da satisfação de três necessidades psicológicas básicas e inatas: competência, autonomia e pertença (Ryan & Deci, 2000). Essas necessidades são rigorosamente definidas como “os nutrientes que devem ser adquiridos para que uma entidade viva mantenha o seu crescimento, integridade e saúde” (Deci & Ryan, 2000, p.229).

A necessidade de autonomia representa o desejo inerente de volição e de experienciar um sentimento de escolha e liberdade psicológica no desempenho de uma atividade (de Charms, 1968; Deci & Ryan, 2000). No entanto, a conceptualização de autonomia da SDT difere de outras conceptualizações no âmbito da psicologia organizacional (e.g., Karasek, 1979; Hackman & Oldham, 1976), que definem autonomia como uma característica da tarefa. Apesar da autonomia como característica da tarefa poder contribuir para sentimentos de liberdade psicológica, os trabalhadores podem satisfazer a necessidade de autonomia quando dependem de outros ou mesmo quando respondem a solicitações externas. Por exemplo, os trabalhadores podem atender ao pedido de um supervisor, mas, ainda assim, agir de bom grado e autonomamente por que o seu superior lhes proporcionou um fundamento significativo para tal (Soenens et al., 2007).

A necessidade de competência é definida como o desejo inerente dos indivíduos para sentirem-se eficazes em interação como o meio (Deci & Ryan, 2000; White, 1959). É proeminente na propensão dos indivíduos para explorar e manipular o ambiente e para envolverem-se em tarefas desafiantes no sentido de testar e expandir as suas competências. A satisfação da necessidade de competência permite aos indivíduos adaptarem-se a ambientes complexos e em mudança, enquanto a frustração desta necessidade conduzirá a sentimentos de desamparo e falta de motivação (Deci & Ryan, 2000). Constructos similares figuram na teoria de Expectativa-Valor de Vroom (1964) e na Teoria da Autoeficácia de Bandura (SET; Bandura, 1997). A expectativa de resultados e a autoeficácia representam, cognições adquiridas respeitantes à capacidade de concluir com sucesso uma tarefa. Por outro lado, a satisfação da necessidade inata de competência, refere-se a uma experiência mais geral e afetiva de competência resultante do domínio de uma tarefa (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010).

A necessidade de pertença refere-se a propensão inerente dos indivíduos para se sentirem ligados a outros, isto é, ser membro de um grupo, amar, cuidar e ser amado e cuidado (Baumeister & Leary, 1995). A necessidade de pertença é satisfeita quando os indivíduos experienciam um sentimento de comunhão e desenvolvem relações próximas e íntimas com outros (Deci & Ryan, 2000). O pressuposto de que os indivíduos possuem uma tendência natural para se integrarem na matriz social, e beneficiarem do seu cuidado, é igualmente enfatizada nas abordagens desenvolvimentistas, como a teoria da vinculação (Bowlby, 1982). É consistente com outros constructos da psicologia organizacional tais como suporte social (Vieswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999) e solidão no trabalho (Wright, Burt, & Strongman, 2006).

Cada uma destas necessidades desempenha um papel fundamental no desenvolvimento, sendo que, nenhuma pode ser negligenciada sem consequências negativas, independentemente do facto dos indivíduos as valorizarem conscientemente. Segundo a SDT, os indivíduos sentem-se atraídos para situações que possam satisfazer as necessidades psicológicas básicas, sem que para isso, seja necessário experienciarem qualquer défice.

Este pressuposto, deriva da metateoria organísmica dialética da SDT, que encara os indivíduos com ativos, orientados para o crescimento e naturalmente inclinados para a integração dos seus elementos psíquicos num sentido unificado do *self* e integração do *self* em estruturas sociais alargadas. Por outras palavras, a SDT sugere que é parte do *design* adaptativo dos humanos, envolver-se em atividades interessantes, exercitar as suas capacidades, alcançar ligações em grupos sociais, e integrar as experiências intrapsíquicas e interpessoais. Adicionalmente, esta perspetiva propõe que essas atividades e as tendências integrativas que as coordenam requerem nutrientes fundamentais — nomeadamente, condições do ambiente que permitam experienciar competência, autonomia e relações próximas — que impulsionam o processo de integração e contribuem para a saúde e bem-estar psicológicos. Na medida que estes processos são impedidos pelas condições desfavoráveis — particularmente quando o contexto é demasiado controlador, pouco desafiante e exclusivo — serão substituídos por processos alternativos, frequentemente, processos defensivos e protetores (Ryan & Deci, 2000).

2.5. A relação entre as características relacionais do trabalho e as necessidades psicológicas básicas

Como já foi referido, a SDT defende a existência de três necessidades psicológicas básicas que medeiam a relação entre os fatores contextuais e o bem-estar dos trabalhadores (Deci & Ryan, 2000). Tendo em conta, as características de ser militar, a função de servir e proteger os outros, é natural que as RJC representem fatores importantes para a satisfação destas necessidades (Grant, 2007). Assente no corpo teórico existente, é plausível a existência de uma relação positiva entre o impacto pró-social percebido, o valor social percebido, o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho e as necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e pertença.

Quando os trabalhadores percecionam o impacto do seu trabalho (Grant, 2007), adquirem consciência do modo como as suas ações afetam a vida de outras pessoas, dessa forma, é provável que dediquem mais esforço no desempenho da sua função (Grant, 2007). Adicionalmente, as pessoas valorizam mais o resultado do seu trabalho e despendem mais energia para beneficiar os outros que são mais importantes para eles ou com os quais estão ligados emocionalmente (Korchmaros & Kenny, 2001). Ao agirem no sentido de fazerem a diferença na vida daqueles que beneficiam com o seu trabalho, frequentemente, são capazes de gerar contribuições importantes na vida dessas pessoas, permitindo-lhes sentirem-se válidos para, e valorizados por esses beneficiários (Rosen, Mickler, & Collins, 1987). Como consequência da perceção de valor social, os trabalhadores estão dispostos a empregar mais tempo e energia no seu trabalho (Grant, 2008b). Na verdade, a investigação demonstra que os indivíduos despendem mais energia e esforço quando reconhecem que as suas ações beneficiam os outros (Karau & Williams, 1993 cit. in Grant 2008b).

O aumento do esforço, dedicação e persistência permite que os trabalhadores, por um lado, desenvolvam sentimentos de autoeficácia e, por outro, sejam bem-sucedidos no alcance dos seus objetivos (Bandura, 1977; Vroom, 1964). Como resultado, é provável que se sintam mais eficazes em interação com o meio, isto é, satisfaçam a necessidade psicológica de competência. Além do que, mesmo que os trabalhadores não consigam alcançar o seu objetivo, por que investiram voluntariamente tempo e energia no seu trabalho em benefício de outros, é provável que justifiquem os seus esforços como bem-sucedidos (Bem, 1972; Festinger, 1959).

H2 – O impacto pró-social percebido (H2a), o valor social percebido (H2b) e o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho (H2c) relacionam-se positivamente com a necessidade psicológica de competência.

Além do impacto pró-social percebido, é importante que os trabalhadores valorizem o resultado das suas contribuições (Vroom, 1964; Grant, 2007). A benevolência proteger e promover o bem-estar de outros com os quais mantém contato regular, é o valor mais importante para os indivíduos em diversas culturas (Schwartz & Bardi, 2001). Em particular, ser militar, representa ter uma cultura de serviço à sociedade, e uma forte socialização para internalização destes valores. Quando estes valores são integrados, as pessoas tendem a aceitá-los em coerência com outros valores e aspetos da sua identidade (Deci & Ryan, 2000). Sempre que os trabalhadores sentem que ao desempenharem a sua função, afetam a vida de outros com os quais possuem uma relação, e que são responsáveis pela escolha de investir esforço e tempo no seu trabalho, é provável que experienciem as suas ações como autodeterminadas (Ryan & Deci, 2000).

H3 – O impacto pró-social percebido (H3a), o valor social percebido (H3b) e o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho (H3c) relacionam-se positivamente com a necessidade psicológica de autonomia.

Quando os trabalhadores percebem o impacto pró-social e o valor social do seu trabalho, reconhecem que as suas ações têm consequências para outras pessoas e, por conseguinte, sentem que as suas atitudes estão ligadas a essas pessoas de forma significativa (Grant, 2007). Adicionalmente, o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho, resultante dos contactos estabelecidos, introduz uma componente relacional que permite aos trabalhadores sentirem-se ligados com aqueles que beneficiam do seu trabalho (Deci & Ryan, 2000). Deste modo, é possível que os vínculos estabelecidos com os beneficiários do trabalho permitam satisfazer a necessidade psicológica básica de pertença.

H4 – O impacto pró-social percebido (H4a), o valor social percebido (H4b.) e o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho (H4c) relacionam-se positivamente com a necessidade psicológica de pertença.

2.6. O efeito mediador da satisfação das necessidades psicológicas básicas

O presente trabalho pretende alargar a compreensão acerca do papel da satisfação das necessidades psicológicas básicas em contexto de trabalho. Especificamente, procurou-se testar empiricamente o papel explicativo da satisfação das necessidades psicológicas básicas, tal como definidas na SDT (Ryan & Deci, 2000), na relação entre os efeitos psicológicos das RJC (i.e., impacto pró-social percebido, o valor social percebido e o compromisso afetivo) e o *engagement*.

Tal como fundamentado anteriormente, é plausível a existência de uma relação positiva entre o impacto pró-social percebido, o valor social percebido, e o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho e as necessidades básicas de competência, autonomia e pertença. Adicionalmente, segundo Schaufeli & Bakker (2004), os recursos laborais podem desempenhar, por um lado, um papel motivacional intrínseco porque promovem o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento dos indivíduos e, por outro, um papel motivacional extrínseco porque são instrumentais no alcance dos objetivos (Ryan & Deci, 2000; Ryan & Frederick, 1997; Van den Broeck, et al., 2008).

Para compreender a relação positiva entre os recursos laborais e o *engagement* dos trabalhadores, através do processo motivacional, os investigadores do modelo JD-R remetem para diversos modelos teóricos (e.g., Schaufeli & Bakker, 2004). O Modelo COR, preconiza a existência de uma relação direta entre os recursos laborais e o *engagement* dos trabalhadores (Hobfoll, 2002), enquanto a Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke & Latham, 2002), a SET (Bandura, 1997), e a SDT (Deci & Ryan, 2000) postularam a existência de uma relação indireta através do estímulo ao alcance dos objetivos, o aumento da autoeficácia e satisfação das necessidades psicológicas básicas, respetivamente.

Sendo assim, segundo a SDT (Deci & Ryan, 2000) é provável que a relação entre os efeitos psicológicos das RJC e o *engagement* possa ser explicada pela satisfação das necessidades psicológicas básicas.

H 5 – A relação positiva entre o impacto pró-social percebido (H5a), o valor social percebido (H5b), o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho (H5c) e o *engagement* é mediada pela satisfação da necessidade de competência.

H 6 – A relação positiva entre o impacto pró-social percebido (H6a), o valor social percebido (H6b), o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho (H6c) e o *engagement* é mediada pela satisfação da necessidade de autonomia.

H 7 – A relação positiva entre o impacto pró-social percebido (H7a), o valor social percebido (H7b), o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho (H7c) e o *engagement* é mediada pela satisfação da necessidade de pertença.

2.7. Modelo conceptual

No modelo que se segue (Figura 1) apresenta-se de forma esquemática as hipóteses formuladas anteriormente na sequência da revisão de literatura efetuada.

Em suma, o objetivo da presente dissertação é compreender a relação existente entre as variáveis propondo que os efeitos psicológicos das RJC tenham não só uma relação direta positiva com o *engagement*, mas que também as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e pertença medeiam essa mesma relação.

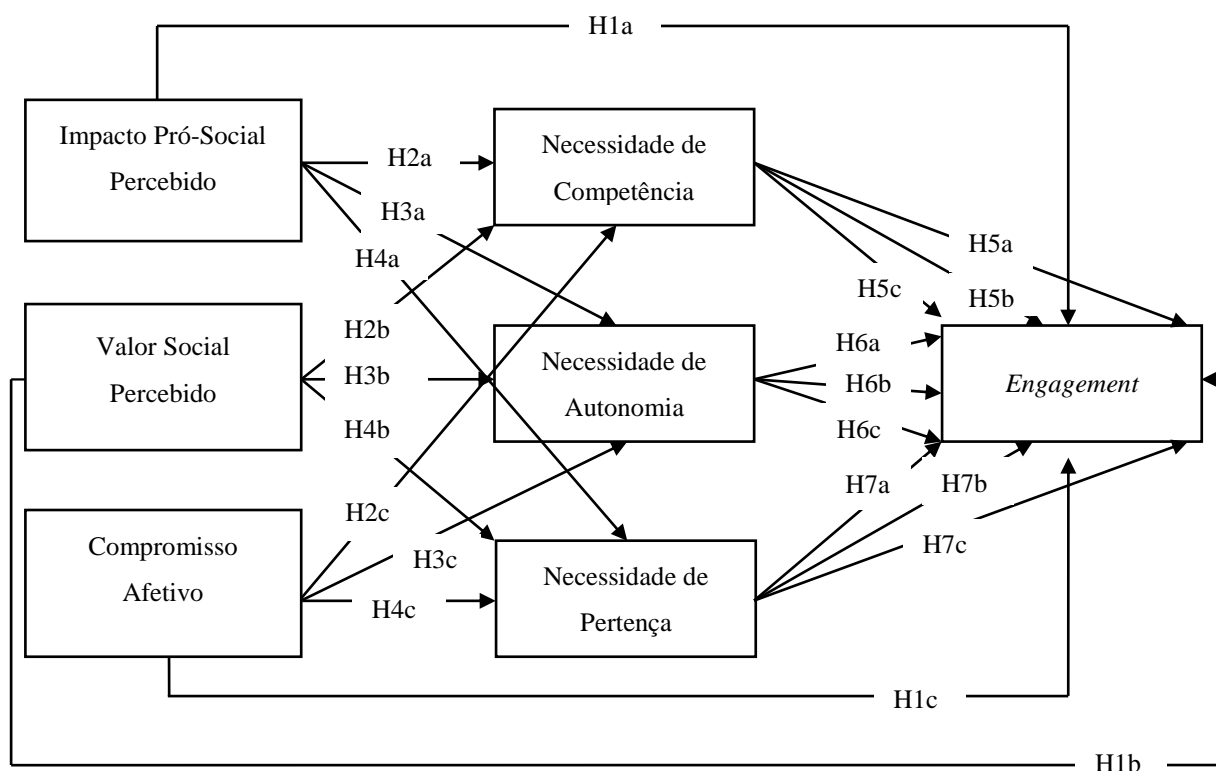


Figura 1: Modelo Conceptual

3. Método

3.1. Amostra

Com o objetivo de testar as hipóteses expostas, realizou-se um estudo correlacional com base na aplicação de um questionário a uma amostra composta por setecentos e sessenta e dois (n=762) militares portugueses, entre eles encontram-se soldados (89.1%), sargentos (6.2%) e oficiais (4.6%). Além das medidas referentes às variáveis em estudo, o questionário incluía ainda um grupo de questões sócio-demográficas que permitiram caracterizar a amostra. Desta forma foi possível verificar que média de idades dos participantes é de 22.05 anos, motivo pelo qual, é compreensível que, a maioria dos indivíduos sejam solteiros (85.30%) sendo as percentagens de indivíduos viúvos/divorciados (2%) e casados/união de facto (9%) diminutas. Como seria expectável, uma parte expressiva da amostra é composta por elementos do sexo masculino (86.20%). Relativamente às habilitações académicas, a maioria possui entre o 10º e 12º ano de escolaridade (71.5%), segue-se a percentagem daqueles com habilitações até ao 9º ano (19.90%), enquanto a percentagem de licenciados (4.90%) e com mestrado ou superior (3.6%) é reduzida. No que concerne à situação profissional da amostra, é maioritariamente composta por militares contratados (95.40%) e um número reduzido de quadros permanentes (4.6%). A média de tempo no posto é de 3.19 anos e de tempo no exército de 5.20 anos.

3.2. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de respostas a um questionário, aplicado em formato de papel, em contexto de sala e em grupo, em diversos quartéis a nível nacional. Aos participantes foi explicado o objetivo do estudo e o tipo de tarefa. Este estudo está integrado numa investigação mais alargada sobre o bem-estar dos militares, financiado pelo Exército Português. A participação foi voluntária, sem qualquer tipo de recompensa, sendo assegurado o anonimato das respostas.

3.3. Medidas

Características Relacionais do Trabalho. Para medir as RJC utilizou-se uma escala traduzida e adaptada para português com base nas escalas de Grant (2008b) e Grant e Campbell (2007) já utilizada em estudos anteriores com militares portugueses, nomeadamente em Castanheira e colaboradores (2016). Sendo que a escala da dimensão do impacto pró-social percebido é composta por seis itens, três itens traduzidos e adaptados de Grant (2008b) e três itens traduzidos e adaptados de Grant e Campbell (2007) (e.g. “Estou muito consciente da

forma como este trabalho pode beneficiar os outros” e “Este trabalho tem um impacto positivo num grande número de pessoas.”). Esta dimensão teve um coeficiente de consistência interna (alfa de *Cronbach*) de $\alpha = .94$. A dimensão do valor social percebido é composta por três itens (e.g. “Penso que as outras pessoas apreciam este trabalho”) com um coeficiente de consistência interna (alfa de *Cronbach*) de $\alpha = .87$. A dimensão do compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho, incluí dois itens (e.g., “Preocupo-me profundamente com as pessoas que beneficiam deste trabalho.”; “As pessoas que beneficiem deste trabalho são importantes para mim.”) com um coeficiente de consistência interna (alfa de *Cronbach*) de $\alpha = .88$. As respostas a estas medidas foram efetuadas numa escala de *Likert* de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Engagement. O *engagement* no trabalho foi medido através da versão portuguesa reduzida da *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá, & Bakker, 2002), usada em estudos anteriores em Portugal (e.g., Santos et al., 2015). Cada uma das dimensões: vigor, dedicação e a absorção, foi medida por 3 itens (e.g., “No meu trabalho sinto-me cheio de energia”, “O meu trabalho tem um elevado significado para mim” e “O tempo voa quando estou a trabalhar”) com um coeficiente de consistência interna (alfa de *Cronbach*) de $\alpha = .91$. As respostas foram dadas numa escala de *Likert* de 1 (nunca) a 7 (todos os dias). O conceito unidimensional do *engagement* foi usado em investigações anteriores (e.g., Santos et al., 2015; Sonnentag, Binnewies, & Mojza, 2010).

Necessidades Psicológicas Básicas. A satisfação das três necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e pertença foram medidas através de uma adaptação para português da *Work-Related Basic Need Satisfaction Scale* (W-BNS) (Van den Broeck et al., 2010). A necessidade de autonomia foi medida através de 6 itens (e.g., “Eu sinto que posso ser eu mesmo aqui no exército”, “Muitas vezes eu sinto que tenho de fazer coisas aqui no exército com as quais não concordo” e “Eu tenho liberdade para fazer o meu trabalho da forma como acho que é a melhor”), com um coeficiente de consistência interna (alfa de *Cronbach*) de $\alpha = .58$. A necessidade de competência foi medida através de 5 itens (e.g., “Eu realmente não me sinto competente aqui no exército” e “Eu sou especialista nas tarefas que realizo aqui no exército”), com um coeficiente de consistência interna (alfa de *Cronbach*) de $\alpha = .71$. A necessidade de pertença foi medida através de 5 itens (e.g., “Eu realmente não me sinto “ligado” aos meus camaradas”, “Alguns dos meus camaradas posso considerar meus amigos”) com um coeficiente de consistência interna (alfa de *Cronbach*) de $\alpha = .70$. As

respostas a estas medidas foram efetuadas numa escala de *Likert* de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

3.4. Métodos de análise de dados

Utilizou-se o IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 23.0 software) para a caracterização da amostra e para calcularam-se os valores médios, coeficientes de *Pearson* e os coeficientes de consistência interna (alphas de *Cronbach*) para as variáveis em estudo.

Utilizou-se ainda o programa SPSS AMOS 22.0 para fazer uma análise fatorial confirmatória (AFC), por forma a verificar se os dados obtidos se ajustam ao modelo teórico construído. Confrontamos o modelo teórico com as seis variáveis latentes (i.e., *engagement*, impacto pró-social percebido, valor social percebido, compromisso afetivo e as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e pertença) e o Modelo de um só fator (uma variável latente).

Posteriormente, para realizar o teste de hipóteses, utilizou-se a metodologia de análise dos Modelos de Equações Estruturais (MEE), o qual permite testar as relações entre as variáveis independentes, as variáveis mediadoras e as variáveis dependentes. Numa primeira fase, testou-se o Modelo de Efeitos Diretos e depois, apenas quando esse efeito é significativo estabeleceu-se condições para testar o Modelo Mediado. Assim, para testar as hipóteses anteriormente expostas, confrontaram-se o Modelo de Mediação Total e Modelo de Mediação Parcial.

Quer na AFC quer nos MEE a comparação entre os modelos teve por base a análise da diferença de Qui-quadrados e de índices de ajustamento (i.e., o *Bentler Comparative Fit Index* (CFI), o *Tucker Lewis Index* (TLI) e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) Segundo Arbucke (2003), os modelos ajustam-se razoavelmente bem aos dados quando os valores de CFI e TLI são de .90 ou superiores, quando os valores para o RMSEA são de .06 ou inferiores.

4. Resultados

4.1. Análise fatorial confirmatória

Verifica-se um ajustamento aceitável do Modelo Teórico, com as 7 variáveis latentes (i.e., *engagement*, impacto pró-social percebido, valor social percebido, compromisso afetivo,

necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e pertença) – $\chi^2 (559) = 2095.87$, $p < .01$, RMSEA =.06, CFI =.90, TLI =.89, IFI = .90.

4.2. Estatística descritiva e correlações

No que diz respeito aos valores das médias obtidas, utilizando sempre como referência uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, os resultados revelaram que os militares portugueses apresentam em média uma percepção do impacto pró-social da sua atividade ligeiramente positiva, uma vez que a média das respostas se situa em 4.29 (DP=1.30). A percepção do valor social é em média também ligeiramente positiva, uma vez que apresenta uma média de respostas de 4.23 (DP=1.38). O compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho apresenta uma média considerada positiva 4.41 (DP=1.39). Os militares apresentam ainda uma média relativamente elevada de satisfação das necessidades de pertença (M=5.11, DP=1.08) e competência (M=4.99, DP=.98) e alguma insatisfação da necessidade de autonomia (M=3.48, DP=.92). Relativamente à variável *engagement*, encontrou-se nesta amostra uma avaliação baixa desta variável, média de 3.55 (DP=1.29).

No que diz respeito às correlações, como se pode observar na tabela 1, o impacto pró-social percebido apresenta uma correlação significativa e positiva com o valor social percebido ($r = .70$; $p < .01$), com o compromisso afetivo ($r = .74$; $p < .01$), com as necessidades psicológicas básicas de pertença ($r = .10$; $p < .01$), de autonomia ($r = .37$; $p < .01$) e de competência ($r = .26$; $p < .01$) e com o *engagement* ($r = .48$; $p < .01$). Os resultados revelam também uma correlação significativa e positiva entre o valor social percebido, o compromisso afetivo ($r = .62$; $p < .01$), as necessidades psicológicas básicas de autonomia ($r = .33$; $p < .01$) e de competência ($r = .16$; $p < .01$) e o *engagement* ($r = .41$; $p < .01$). Relativamente ao compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho, podemos observar relações positivas e significativas com as necessidades psicológicas básicas de pertença ($r = .10$; $p < .01$), autonomia ($r = .34$; $p < .01$) e competência ($r = .23$; $p < .01$), e com o *engagement* ($r = .43$; $p < .01$). Verificou-se, ainda, uma correlação positiva e significativa entre a necessidade de pertença, e a necessidade de competência ($r = .42$; $p < .01$) e o *engagement* ($r = .19$; $p < .01$), e a necessidade de autonomia e a necessidade de competência ($r = .07$; $p < .05$) e o *engagement* ($r = .58$; $p < .01$). Por fim, verificou-se uma correlação positiva e significativa entre a necessidade de competência e o *engagement* ($r = .37$; $p < .01$).

Tabela 1. Médias, Desvio Padrão e Correlações das variáveis em estudo (N=762). *:p<.05; **:p<.01

	Média	DP	r					
			1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Impacto Pró-social Percebido	4.29	1.30						
2. Valor Social Percebido	4.23	1.38	,70**					
3. Compromisso Afetivo	4.41	1.39	,74**	,62**				
4. Necessidade de Pertença	5.11	1.08	,10**	,03	,10**			
5. Necessidade de Autonomia	3.48	.92	,37**	,33**	,34**	,06		
6. Necessidade de Competência	4.99	.98	,26**	,16**	,23**	,42**	,07*	
7. <i>Engagement</i>	3.55	1.29	,48**	,41**	,43**	,19**	,58**	,37**

4.3. Teste de hipóteses

No primeiro passo analisou-se o Modelo dos Efeitos Diretos no qual obtivemos um ajustamento não adequado aos dados, (χ^2 (574) = 2656.75, $p < .01$, RMSEA = .07, CFI = .87, TLI = .88, IFI = .87), salientando a necessidade de incluirmos os mediadores no nosso modelo. No entanto, foi possível verificar que a relação entre o impacto pró-social percebido e o *engagement* é positiva e significativa ($\beta = .33$, $p < .01$), suportando, assim a hipótese 1a. Contudo, as relações entre o valor social percebido e o *engagement* ($\beta = .11$, $p > .05$) e entre o compromisso afetivo e o *engagement* ($\beta = .11$, $p > .05$) não são significativas refutando as hipóteses 1b e 1c, respetivamente.

Em seguida, analisou-se o Modelo de Mediação Total cujo ajustamento aos dados foi aceitável (χ^2 (565) = 2249.75, $p < .01$, RMSEA = .06, CFI = .89, TLI = .88, IFI = .89). Posteriormente, comparou-se este modelo com o Modelo de Mediação Parcial que adiciona ao modelo anterior uma ligação direta entre as variáveis das RJC (i.e., impacto pró-social percebido, o valor social percebido e o compromisso afetivo) e o *engagement*. O Modelo de

Mediação Parcial apresenta também um adequado ajustamento aos dados ($\chi^2(562) = 2230.68$, $p < .01$, RMSEA = .06, CFI = .89, TLI = .88, IFI = .89). A comparação entre os dois modelos revela que a diferença entre ambos é significativa ($\Delta\chi^2(3) = 19.67$, $p < .001$), sendo favorável o Modelo de Mediação Parcial. Desta forma, consideramos como modelo final o Modelo de Mediação Parcial.

Através da análise realizada, foi possível verificar uma relação positiva e significativa entre o impacto pró-social percebido e a necessidade de competência, validando a hipótese 2a ($\beta = .37$, $p < .01$), e o impacto pró-social percebido e a necessidade de autonomia, corroborando a hipótese 3a ($\beta = .53$, $p < .01$). No entanto, a relação entre o impacto pró-social percebido e a necessidade de pertença não é significativa ($\beta = .48$, $p > .05$), refutando a hipótese 4a. O valor social percebido revelou relações significativas quer com a necessidade de competência quer com a necessidade de pertença, embora estas relações sejam negativas, na direção contrária ao proposto pelas hipóteses 2b ($\beta = -.16$, $p < .05$) e 4c ($\beta = -.16$, $p < .05$), refutando desse modo ambas. A relação entre o valor social percebido e a necessidade de autonomia não é significativa ($\beta = .48$, $p > .05$), refutando, assim, a hipótese 3b. A análise efetuada revelou a ausência de uma relação significativa entre o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho e as necessidades de competência ($\beta = .07$, $p > .05$), autonomia $\beta = .001$, $p > .05$) e pertença ($\beta = .08$, $p > .05$), refutando as hipóteses 2c, 3c e 4c, respetivamente. Adicionalmente, verificou-se uma relação positiva e significativa entre as necessidades psicológicas básicas de competência ($\beta = .15$, $p < .05$), autonomia ($\beta = .51$, $p < .01$) e pertença ($\beta = .17$, $p < .05$) e o *engagement*.

Os resultados comprovaram que existe uma relação de mediação, sendo que a relação entre o impacto pró-social percebido e o *engagement* é mediada pelas necessidades psicológicas básicas de competência e autonomia, suportando assim as hipóteses 5a e 6a. A relação entre o impacto pró-social e as necessidades de pertença não é significativa, refutando a hipótese 7a. As hipóteses 5c, 6c e 7c foram refutadas não se verificando qualquer relação significativa entre o compromisso afetivo e o *engagement* e a mediação pelas necessidades básicas. No mesmo sentido, os nossos resultados suportam a existência de efeitos indiretos entre o valor social percebido e o *engagement*, através das necessidades psicológicas básicas de competência e pertença. Contudo, surpreendentemente, na direção oposta, rejeitando as hipóteses 5b e 7c. A hipótese 6b foi refutada não se verificando efeitos mediados ou indiretos entre o valor social percebido e o *engagement* através da satisfação da necessidade psicológica básica de autonomia.

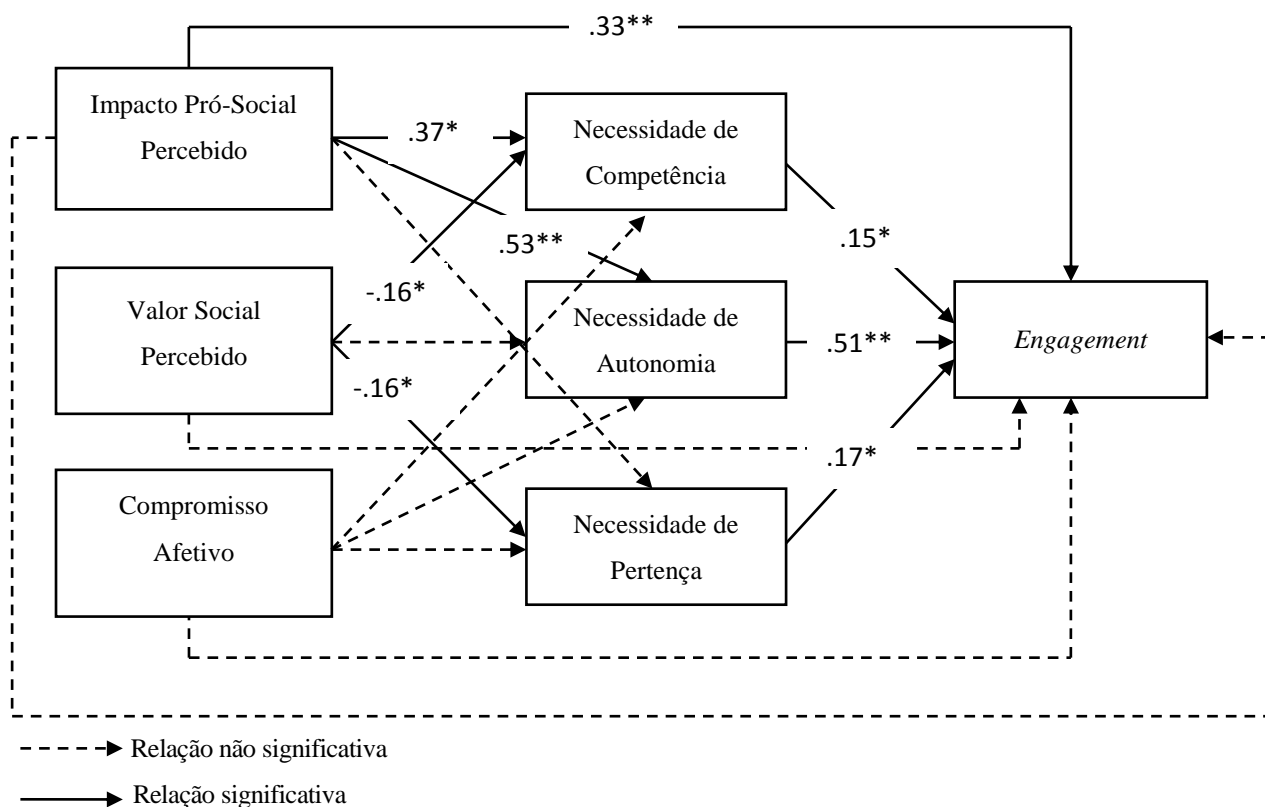


Figura 2: Esquema do Modelo de Mediação Parcial. Nota: ** $p < .01$; * $p < .05$

5. Discussão dos Resultados

O objetivo da presente dissertação foi perceber de que forma o impacto pró-social percebido, o valor social percebido e o compromisso afetivo se relacionam com o *engagement* dos militares portugueses, quer direta ou indiretamente, através da satisfação das necessidades psicológicas básicas. Os resultados indicam que o aumento do impacto pró-social percebido promove o aumento do *engagement* dos militares, replicando os resultados obtidos no estudo de Castanheira e colaboradores (2016). Este resultado surge em linha com o Modelo COR (Hobfoll, 1989), segundo o qual, a existência de relações sociais compensadoras e com significado podem atuar como um recurso e o preconizado pelo modelo JD-R, ao propor que os recursos laborais iniciam um processo motivacional, por forma a que os trabalhadores experimentem *engagement*, desenvolvam condutas para atingir os objetivos e sintam bem-estar (Bakker & Demerouti, 2007).

No entanto, o principal contributo teórico dos resultados prende-se, sobretudo, com o reconhecimento do papel explicativo das necessidades psicológicas básicas de competência e autonomia, na relação entre o impacto pró-social percebido e o *engagement*, e as suas implicações práticas. Os resultados surgem em linha com a SDT (Deci & Ryan, 2000) que postula a existência de uma relação indireta, através do estímulo da satisfação das necessidades

psicológicas básicas, e providenciam um contributo adicional aos estudos na área das RJC, e aos estudos que analisaram o papel explicativo das necessidades psicológicas básicas na relação entre os recursos laborais e o *engagement* (e.g., Van den Broeck et al., 2008). Os resultados revelaram ainda que, a satisfação das necessidades psicológicas de competência, autonomia e pertença contribuem para o *engagement* dos trabalhadores. Adicionalmente, a literatura sobre o tema, tem vindo a salientar as relações positivas entre a satisfação das necessidades psicológicas básicas e o bem-estar no trabalho (i.e., satisfação, *engagement*, baixo *burnout*), atitudes positivas (i.e., diminuição do *turnover*, prontidão para a mudança) e *performance* (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2008). Sendo assim, a promoção do bem-estar no trabalho está dependente da criação de contextos capazes de fomentar o aumento da satisfação das necessidades psicológicas básicas, um mecanismo importante através do qual as políticas organizacionais poderão ser ajustadas.

Contudo, contrariamente às hipóteses avançadas, não se verificou nenhuma relação direta entre o valor social percebido e o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho e o *engagement*. Verificou-se ainda uma relação negativa significativa entre o valor social percebido e as necessidades de competência e pertença, o que carece de investigação futura. Ao analisar a relação entre o compromisso afetivo com os beneficiários do trabalho e a satisfação das necessidades psicológicas básicas, não se verificou nenhuma relação significativa.

O facto das interações sociais serem inerentes às funções desempenhadas pelos militares, o bem-estar destes trabalhadores pode derivar da forma como percebem as suas relações com os outros. O estudo de Grant (2008b), com nadadores salvadores demonstrou que um mês depois de lerem histórias de salvamentos, aumentaram o impacto pró-social percebido, enquanto aqueles no grupo de controlo, não registaram qualquer alteração. Estratégias idênticas podem ser adotadas pelos militares, quer seja através da partilha de histórias, visualização de vídeos com testemunhos, ou aumento de oportunidades de convívio com os beneficiários do trabalho (i.e., sociedade civil e colegas), úteis para o estabelecimento de laços e para que haja oportunidade dos mesmos providenciarem *feedback*. Por norma os militares residem em quartéis, afastados da sociedade civil. Contudo, seria útil e benéfico clarificar o papel dos militares dentro da sociedade, para que possam desenvolver novas formas de colaboração com organizações civis na prestação de assistência à comunidade (Castanheira et al., 2016).

Além do papel fundamental da Instituição no *redesign* das funções, é relevante referir que os próprios profissionais têm um papel fundamental na criação de um trabalho mais positivo, ou seja, é essencial conciliar as duas perspetivas mais recentes do *job design*:

relacional e proativa (Grant & Parker, 2009). Relativamente à perspectiva proativa, os próprios devem assumir um papel ativo na promoção do *engagement* através do *Job Crafting*, isto é, introduzir pequenas alterações nas suas tarefas e relações por forma a criar mais oportunidades para interagir com os beneficiários e ter um efeito positivo na sua vida.

Sendo assim, é necessário criar mudanças no *design* de funções mas também na cultura e clima organizacional no sentido de gerar consequências positivas quer para os trabalhadores, quer para a organização.

6. Limitações e Estudos Futuros

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser mencionadas. Primeiramente, os instrumentos avaliativos utilizados nesta investigação têm como base questões de autoavaliação, estando por isso sujeitos a questões de desejabilidade social. Relativamente à escala de necessidades utilizada, nomeadamente, no que concerne à necessidade psicológica básica de autonomia, revelou um alfa de Cronbach de $\alpha = .58$, um valor que fica aquém do considerado mínimo, podendo este facto ter alterado os resultados. Consequentemente, de futuro sugere-se a alteração desta escala. A relação negativa e significativa encontrada entre o valor social percebido e as necessidades de competência e pertença, levanta a hipótese da existência de um artefacto estatístico, atendendo às correlações positivas entre as variáveis em questão, explicitas na tabela 1. Por esse motivo, recomenda-se que, de futuro, sejam utilizadas análises longitudinais que permitam, efetivamente, analisar as relações causais entre os efeitos psicológicos das RJC, as necessidades psicológicas básicas e o *engagement* dos trabalhadores.

Embora a benevolência, proteger e promover o bem-estar de outros com os quais mantém contacto, seja o valor mais importante para os indivíduos em diversas culturas (Schwartz & Bardi, 2001; Grant, 2008a), o presente trabalho assumiu que “fazer a diferença na vida de outras pessoas” é um resultado valorizado pelos militares, no entanto, não foram questionados acerca das suas motivações pró-sociais. Adicionalmente, indivíduos de diferentes faixas etárias e culturas podem expressar e satisfazer as suas necessidades psicológicas básicas de diferentes formas (Van den Broeck et al., 2010), embora essas variáveis não tenham sido controladas. Outra limitação é a ausência de controlo dos recursos pessoais (e.g., otimismo, auto-eficácia, auto-estima), que podem influenciar as variáveis em questão (Bakker et al., 2008). De futuro, seria interessante que estudos empíricos considerassem as questões supracitadas. A amostra é composta por

soldados, sargentos e oficiais do exército, contudo, seria interessante fazer-se a comparação entre soldados e sargentos e oficiais. Os últimos, são militares de carreira, que se encontram neste setor há mais tempo e ocupam postos de liderança, enquanto, os soldados desempenham tarefas operacionais, detêm um *status* mais baixo e contratos anuais que podem ser renovados até, um máximo, de 6 vezes. Os sargentos e oficiais têm maior autonomia e controlo sobre as suas ações comparativamente com os soldados. Embora os soldados possuam vidas militares temporárias por natureza, constituem a maioria da população militar, assumindo o estudo do seu bem-estar e os seus antecedentes e consequentes, particular relevância.

Adicionalmente, o potencial do impacto do trabalho está dependente do grau e duração dos seus efeitos, do número de indivíduos que são beneficiados, e da frequência com que as tarefas proporcionam oportunidades para beneficiar outros. Cada uma dessas dimensões pode ser caracterizada em termos de promoção de ganhos ou prevenção de perdas (Grant, 2007). Segundo o Modelo COR, os indivíduos são mais sensíveis à perda de recursos do que ao ganho dos mesmos (Hobfoll, 2002). Nesse sentido, seria ainda relevante, no âmbito do estudo longitudinal com um grupo experimental e outro de controlo, implementar estratégias que tivessem em conta estas dimensões e medir a sua relação com os efeitos psicológicos das RJC e com a satisfação das necessidades psicológicas básicas, antes e depois da aplicação, por forma a conhecer as estratégias mais eficazes para promover o seu aumento, e por conseguinte, o aumento dos níveis de bem-estar no trabalho.

O facto de diversos estudos negligenciarem o compromisso afetivo enquanto efeito psicológico das RJC e a sua correlação, designadamente, com o *engagement* sugere que, à semelhança da presente dissertação, os seus efeitos não são significativos.

Os dados deste estudo são apenas da realidade militar portuguesa, não permitindo a generalização para outros países. Seria ainda pertinente, estudos em diferentes ocupações, que permitiriam a generalização dos resultados obtidos. As necessidades psicológicas representam um mecanismo fundamental e inato, espera-se que, independentemente da ocupação e nacionalidade se verifique a relação entre a sua satisfação e o *engagement* dos trabalhadores.

7. Conclusão

A constatação de que a satisfação das necessidades de competência e autonomia, desempenham um papel explicativo na relação entre o impacto pró-social percebido e o

engagement dos militares portugueses possui implicações práticas. Especificamente, para que as funções, tarefas e papéis promovam o bem-estar destes trabalhadores, seria útil concebê-los de forma a que contenham características que ofereçam oportunidades para os trabalhadores se relacionarem e interagirem com outras pessoas, por forma a aumentarem a perceção do impacto das suas tarefas na vida de outros militares e civis, contribuindo, desse modo, para a satisfação das suas necessidades psicológicas básicas, um mecanismo promissor através do qual as políticas organizacionais podem ser ajustadas.

8.Referências Bibliográficas

- Arbuckle, J.L. (2003). *Amos 6.0 User's Guide*. Chicago; IL: SPSS Inc.
- Auten, J.H. (1981). The paramilitary model of police and police professionalism. *Police Studies*, 4, 64-78.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A., Schaufeli, B., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement : An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3),187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. doi:10.1037/0033-295X.84.2.191
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529. doi:10.1037/0033-2909.117.3.497
- Bem, D.J. (1972). Self-perception theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, 6, 1-62. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60024-6
- Bowlby, J. (1982). Attachment and loss: Retrospect and prospect. *American Journal of Orthopsychiatry*, 52(4), 664-678. doi:10.1111/j.1939-0025.1982.tb01456.x
- deCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Castanheira, F. (2015). Perceived social impact, social worth and job performance: Mediation by motivation. *Journal of Organizational Behavior*,37,789-803. doi:10.1002/job.2056
- Castanheira, F., Chambel, M.J., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2016). Work context support and Portuguese soldiers' well-being: The mediating role of autonomous motivation. *Military Psychology*, 27(5), 297-310. doi: 10.1037/mil0000087
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Finding flow – the psychology of engagement with everyday life*. New York: Basic Books.

- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268. doi:10.1207/S15327965OL110401
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512. doi:10.1037//0021-9010.86.3.499
- Exército Português (2018a). Visão. Exército Português. Acedido Fevereiro 25, 2018 em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/visao>
- Exército Português (2018b). Missão. Exército Português. Acedido Fevereiro 25, 2018 em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/missao>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. doi:10.1002/job.322
- Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. doi:10.5465/AMR.2007.24351328.
- Grant, A.M., & Campbell, E.M. (2007). Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(4), 665-691. doi:10.1348/096317906X169553
- Grant, A.M. (2008a). Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial jobs characteristics. *The journal of positive psychology*, 3(1), 19-39. doi:10.1080/17439760701751012.
- Grant, A.M. (2008b). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124. doi:10.1037/0021-9010.93.1.108
- Grant, A.M., & Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3 (1), 317-375. doi:10.1080/19416520903047327
- Grant, A.M., Fried, Y., Parker, S.K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 145-157. doi:10.1002/job.679
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7

- Hakanen, J., Bakker, A., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487. doi:10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324. doi:10.1037//1089-2680.6.4.307
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Korchmaros, J., & Kenny, D.A. (2001). Emotional closeness as a mediator of the effect of genetic relatedness on altruism. *Psychological Science*, 12, 262-265. doi: 10.1111/1467-9280.00348
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a Practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. doi:10.1037//0003-066X.57.9.705
- Malhão, A. (2010). *A formação profissional como incentivo ao cumprimento do Serviço Militar em Regime de Contrato*. Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA; IUM – Instituto Universitário Militar, Portugal.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parker, S.K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, 65, 661-91. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115208
- Rahbek-Clemmensen, J., Archer, E.M., Barr, J., Belkin, A., Guerrero, M., Hall, C., & Swain, K.O. (2012). Conceptualizing the civil-military gap: A research note. *Armed Forces and Society*, 38, 669-679. doi.otg/10.1177/0095327X12456509
- Rosen, S., Mickler, S.E., & Collins, J.E. (1987). Reactions of would-be helpers whose offer of help is spurned. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 288-297. doi:10.1037//0022-3514.53.2.288
- Ryan, R.M., & Frederick, C.M. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529-565. doi: 10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x

- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037//0003-066x.55.1.68
- Santos, A., Chambel, M.J., & Castanheira, F. (2015). Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: The mediating role of work engagement: *Journal of Advanced Nursing* 72(2), 294-305. doi:10.1111/jan.12834
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W., Salanova M., Gonz  les-Rom  , V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two simple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli W.B., Taris T.W. (2014) A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In Bauer G.F. & Hammig O. (Eds.) *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp.43-68). Springer: Dordrecht. doi:10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Scahufeli, W.B. (2017). *Work engagement in Europe: Relations with nacional economy, governance, and culture*. Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (internal report). KU Leuven, Belgium.
- Soenens, B., Vansteenkiste, M., Lens, W., Luyckx, K., Goosens, L., Beyers, W., & Ryan, R. M. (2007). Conceptualizing parental autonomy support: Adolescent perceptions of promotion of independence versus promotion of volitional functioning. *Developmental Psychology*, 43, 633-646. doi:10.1037/0012-1649.43.3.633
- Schwartz, S.H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268-290. doi: 10.1177/0022022101032003002
- Sonnentag S., Binewies C., & Mojza, E.J. (2010). Staying well and engaged when demands are high : the role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965-976. doi:10.1037/a0020032
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationship between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22, 277-294. doi:10.1080/02678370802393672
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, relatedness and competence at work: Construction and initial validation of the workrelated basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 83, 981-1002. doi:10.1348/096317909X481382

- Viewesvaran, C., Sanchez, J.I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334. doi:10.1006/jvbe.1998.1661
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 279-333. doi:10.1037/h0040934
- Wright, S.L., Burt, C.D., & Strongman, K.T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35, 59-68.